

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - DA**

Rebeca Lira Cavalcanti Gomes

**GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO DE  
CASO NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

João Pessoa – PB

2017

Rebeca Lira Cavalcanti Gomes

**Gestão por processos no setor público: Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na em cumprimento às Exigências para a Obtenção do Grau de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba.

**Professora Orientadora:** Kátia Virgínia Ayres

**João Pessoa – PB**

**2017**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

L768g Lira Cavalcanti Gomes, Rebeca .

Gestão por Processos no setor público: Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba / Rebeca Lira Cavalcanti Gomes. – João Pessoa, 2017.  
64f.: il.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kátia Virgínia Ayres.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão por processos. 2. Mapeamento de processos. 3. Organizações públicas. 4. Indicadores de desempenho. 5. Excelência. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

Solicitamos examinar e emitir o parecer no Trabalho de Conclusão de Curso da  
aluna: REBECA LIRA CAVALCANTI GOMES

João Pessoa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

---

Prof(a). Nadja Valéria Pinheiro  
Coordenador(a) do SESA / CCSA / UFPB

Parecer do Orientador:

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Folha de Aprovação**

REBECA LIRA CAVALCANTI GOMES

### **GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na Universidade Federal da Paraíba**

Trabalho Conclusão de Curso Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

Banca Examinadora

---

Profa. Dra. Kátia Virgínia Ayres  
Orientadora

---

Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos  
Examinador

## Dedicatória

*Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso à minha família, em especial aos meus pais, por me apoiarem desde a escolha do curso até o momento de entrega deste trabalho, me dando força e suporte para tornar meu sonho em realidade.*

## **Agradecimentos**

A Deus, Criador dos céus e terra, Poderoso, Maravilhoso, Deus Soberano, Presente, Deus Forte, o Príncipe da Paz que vive pelo século dos séculos. A Ele agradeço por ter aberto as portas para alcançar esta benção, por ter me livrado de todo o mal e por estar ao meu lado todas as horas. Ao meu Pai, toda honra e toda glória.

À minha família, por me dar suporte, acreditar no meu potencial e ter feito o possível e impossível para me auxiliar a conquistar esta vitória.

À Áurea (*in memorian*), a maior dádiva de Deus na minha vida, minha segunda mãe, por todo cuidado, pelas preocupações e por ter me criado com tanto amor.

À minha orientadora Profa. Kátia Virgínia Ayres, por ter aceitado me orientar, sempre solícita, atenciosa e comprometida. Suas orientações foram cruciais para realização deste trabalho e para a minha formação.

À Sandra Carvalho, minha supervisora do estágio na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, que depositou confiança em mim, permitindo que eu fosse parte atuante na implantação da Gestão por Processos na organização, experiência que tanto me acrescentou, essencial para realizar este trabalho.

*"Nem olhos viram, nem ouvidos ouviram, nem  
jamais penetrou em coração humano o que  
Deus tem preparado para aqueles que o amam."  
1 Coríntios 2:9.*



## Resumo

GOMES, Rebeca Lira Cavalcanti. **Gestão por processos no setor público:** Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba. Orientadora: Profa. Dra. Kátia Virgínia Ayres. João Pessoa: UFPB/DA, 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração).

Diante da realidade da administração pública no Brasil, existe a necessidade de uma metodologia que proporcione melhoras ao serviço prestado por estas instituições. O objetivo do trabalho é verificar as melhorias constatadas no âmbito organizacional, por meio da utilização da metodologia de gestão por processos. Para isto, foi realizado um estudo de caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, que iniciou a implantação da Gestão por Processos em 2011. Os servidores participaram de entrevistas que buscaram identificar a satisfação destes com a Gestão por Processos, a percepção quanto à importância do modelo para a organização, a viabilidade de expansão para outras Pró-Reitorias da Instituição, os pontos negativos e as melhorias consequentes da adesão à Gestão por Processos. Foi constatado que esta metodologia pode melhorar o desempenho das organizações e trazer qualidade aos serviços oferecidos à sociedade.

**Palavras-chaves:** Gestão por processos, mapeamento de processos, organizações Públicas; indicadores de desempenho; excelência.

## **Abstract**

Faced with the reality of public administration in Brazil, there is a need for a methodology that provides improvements to the service provided by these institutions. The objective is to verify the improvements noted in the organizational context, through the use of management methodology through processes. For this, we conducted a case study on the Pro-Rectorate of Personnel Management of the Federal University of Paraíba, who initiated the implementation of Business Process Management in 2011. The subjects participated in interviews that sought to identify their satisfaction with the Business Process Management, the perception of the importance of the model for the organization, the feasibility of expanding to other Pro-Rectors within the Institution, the negative points and the resulting improvements in adherence to Process Management. It has been found that this method can improve the performance of organizations and bring quality of services offered to society.

**Keywords:** Process management, process mapping, public organizations; performance indicators; excellence.

## **Lista de Siglas**

MEGP - Modelo de Excelência em Gestão Pública

PROGEP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

SEGP - Secretaria de Gestão Pública

SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

SIGAdmin - Sistema Integrado de Gestão da Administração e Comunicação

SIGEleição - Sistema Integrado de Gestão de Eleições

SIGEventos - Sistema Integrado de Gestão de Eventos

SIGRH - Sistema Integrado de Gestão e Recursos Humanos

SIPAC - Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Sistema de Gestão Pública .....	289
---	-----

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1: Grau de Melhoria dos Indicadores de Desempenho.....	42
Gráfico 2: Grau de Melhoria da Padronização.....	43
Gráfico 3: Grau de Melhoria da Qualidade.....	44
Gráfico 4: Grau de Melhoria da Produtividade.....	44
Gráfico 5: Percepção de Pontos Negativos.....	46
Gráfico 6: Nível de Satisfação dos Servidores.....	47
Gráfico 7: Percepção de Pontos Negativos X Satisfação dos Servidores.....	47

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo geral.....	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 GESTÃO POR PROCESSOS.....	18
2.1.1 Evolução Histórica da Gestão por Processos.....	18
2.1.2 O que é Processo.....	21
2.1.3 O que é Gestão por Processos.....	21
2.1.4. Implementação da Gestão por Processos.....	22
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO.....	26
2.1.1 GESPÚBLICA.....	27
2.1.2 Mapeamento de Processos em Organizações Públicas.....	29
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>32</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.2 TERRENO DA PESQUISA.....	33
3.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	34
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	34
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA.....	36
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE.....	37
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
4.1 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NA PRÓ – REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	39
4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS.....	40

4.3 MELHORIAS OBTIDAS A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS.....	42
4.4 PONTOS NEGATIVOS.....	45
4.5 SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES.....	46
4.6 AMPLIAÇÃO DA METODOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO.....	48
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>51</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA INSTITUIÇÃO.....	52
5.2 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	53
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Organização é o modo que um sistema é estruturado para alcançar objetivos em comum, sendo formado por pessoas que trabalham em conjunto e organizam de forma eficaz os variados meios e recursos disponíveis, possibilitando a conquista dos resultados esperados. Segundo Cury (2000, p. 116) “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Para um melhor planejamento, desenvolvimento e execução das atividades desenvolvidas na organização, é essencial que os colaboradores quebrem as barreiras dos setores, departamentos e divisões em que estão inseridos, e possam conhecer, compreender e gerenciar essas atividades através de uma visão de processos. Por conseguinte, essa gestão permite maior interação de todos os processos realizados nos diferentes setores da empresa, contribuindo para o melhor desempenho organizacional. Para DeToro e McCabe (1997, apud SORDI, 2008, p. 21), a gestão por processos é “uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seu sistema de trabalho”.

Dessa forma, a gestão por processos une colaboradores de todos os níveis da hierarquia da empresa, que buscam alcançar grandes benefícios na efetividade dos processos organizacionais. Ela analisa continuamente o desempenho dos processos, visando trazer a organização agilidade e transparência nas atividades, possibilitando a eliminação de etapas desnecessárias no processo, uma melhor visão sistêmica da organização e a identificação de gargalos e atrasos.

A utilização dessa metodologia, que traz grandes mudanças ao modelo hierárquico tradicional, vem crescendo consideravelmente atualmente, tanto em organizações privadas como públicas.

Na Administração Pública existe uma infinidade de atividades, tornando-se primordial o aperfeiçoamento de seus processos internos através de práticas organizacionais ou da utilização de uma metodologia capaz de colaborar com a diminuição do uso desnecessário de insumos e outros recursos da organização, além de maior rapidez, eficiência e excelência nos resultados.

Esta pesquisa tem por objetivo identificar e estudar os reais benefícios que esse método pode trazer ao setor público no Brasil. Para concretizar o objetivo desse trabalho, foi realizado um estudo de caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas de uma Instituição Federal de Ensino Superior na Paraíba, que adotou o método no início do ano de 2014. Serão feitas entrevistas com servidores dessa organização, que poderão relatar os problemas e ganhos percebidos a partir da implementação da metodologia de gestão por processos.

Através dos resultados obtidos nessa Instituição busca-se disseminar a importância da gestão por processos nas demais Pró-Reitorias da mesma, e *a posteriori* em toda Instituição.

O mercado atual está se tornando cada vez mais competitivo, exigindo que as empresas mantenham excelência no que desempenham para proporcionar qualidade aos seus clientes, visando se manter no mercado de forma sustentável.

A importância de melhorar a organização de uma maneira eficiente e a necessidade de responder às exigências de mudanças endógenas e exógenas às organizações têm sido os maiores desafios contemporâneos (ULMER et. al., 2011). Devido a globalização, as novas tecnologias, a facilidade da comunicação e a velocidade que as informações se atualizam tornou-se necessário estar antenado a essas mudanças para se adaptar e manter o padrão da organização em sua área de atuação. Segundo Gonçalves, (2000, p. 13) “O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”. Consequentemente, cada vez mais o conhecimento é valorizado, constituindo o maior capital da empresa. Portanto, esse capital ilimitado deve ser ampliado, aprimorado e gerenciado para que a organização se ressalte e conquiste maior espaço e valor no mercado.

A gestão por processos apresenta-se como ferramenta capaz de possibilitar um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, consegue reconhecer o conhecimento individual e dispor em benefício do funcionamento organizacional, melhorando os processos, trazendo agilidade aos serviços, velocidade nas respostas e excelência no que a organização se propõe a fazer. Como afirmou Gonçalves (2000, p.15),

Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as



transferências (para reduzir esperas, erros e fronteiras), maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia.

Esta metodologia de análise dos processos é explorada por diversos autores e estudos, porém pouco se aborda sobre sua aplicabilidade e resultados obtidos pela sua implementação, a exemplo do artigo “A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira” (SIMÃO et al, 2011), que se tornou publicação reconhecida internacionalmente abordando a adoção da Gestão por Processos na Polícia Federal Brasileira, porém não apresenta quais foram os reais resultados obtidos após implementação dessa metodologia.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas que será estudada nesta pesquisa, faz parte de uma Instituição Pública que atende as demandas dos servidores desta organização e está sempre buscando práticas que possam auxiliar os seus clientes internos a prestarem um excelente serviço, em tempo hábil, ao seu público. Essa Pró-Reitoria tem como missão “Estabelecer políticas e ações permanentes de Gestão de Pessoas, visando ao desenvolvimento das competências pessoais, profissionais e organizacionais; ao bem-estar dos servidores; e ao atendimento à comunidade universitária e à sociedade, com padrões de excelência. ”

De acordo com Gonçalves (2000, p.13), gerir a empresas pelo ponto de vista de processos

permite-nos ter uma visão melhor do comportamento gerencial, mais integrada e abrangente. É indispensável também para possibilitar a análise adequada dos processos administrativos e gerenciais, tão importantes para o funcionamento dos processos essenciais da organização.

Diante disso, esta pesquisa visa identificar benefícios desde a implementação da gestão por processos na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas dessa Instituição Federal de Ensino Superior e averiguar se essa metodologia pode propiciar melhorias a administração de outros setores dessa Instituição, auxiliando na realização dos trabalhos e gerando valor aos serviços. Além disso, este trabalho pretende colaborar com outros estudos que busquem aumentar a eficiência do serviço público de Instituições de Ensino através da implementação dessa gestão e por consequência, beneficiar a população ampliando o uso dessa metodologia, eliminar as disfunções da burocracia, aumentando a transparência, celeridade e a qualidade na prestação dos serviços.

Tendo em vista o contexto atual da administração pública no Brasil, existe a necessidade do uso de ferramentas que possam melhorar a prestação de serviços, agilizar os processos e eliminar as disfunções da burocracia, palavra essa que vem sendo constantemente relacionada à administração pública brasileira. Essa administração cuida do patrimônio nacional e oferece serviços aos cidadãos. Por consequência, a gestão de processos possibilitaria grandes benefícios não só aos clientes internos das organizações, mas a todos os brasileiros que indiretamente estão envolvidos nesse assunto.

A pesquisa surgiu visto a premência de uma estrutura organizacional que propicia melhorias ao serviço público e a partir daí, analisar, identificar e avaliar os benefícios do uso da metodologia da gestão por processos nos órgãos públicos brasileiros.

Diante do exposto, o problema desta pesquisa é: Quais foram as reais melhorias na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas após a implementação da Gestão por Processos?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.3.1 Geral

Verificar as melhorias constatadas no âmbito organizacional, por meio da utilização da metodologia de gestão por processos.

### 1.3.2 Específicos

- Descrever a metodologia adotada para a descrição e padronização dos processos na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.
- Avaliar a percepção dos servidores após a implementação da gestão por processos na Instituição.
- Desenvolver indicadores capazes de atestar os benefícios da aplicação dessa metodologia na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.
- Avaliar a possibilidade de ampliação da adoção dessa metodologia a todas as Pró-Reitorias da Instituição.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO POR PROCESSOS

#### 2.1.1 Evolução Histórica da Gestão de Processos

A preocupação com a qualidade é algo milenar, de acordo com a necessidade da realidade vivida em cada época, exigindo teorias e técnicas que possam auxiliar na melhoria da gestão. Por consequência, estas teorias estão evoluindo ao longo do tempo, diante das profundas e aceleradas transformações no mundo, tanto no âmbito social, quanto no político e econômico.

Antes da Revolução Industrial “o trabalhador se encarregava de todas as etapas da produção.” (COLLYER, 2015, p.3). Mesmo que tivesse um auxiliar, o artesão conhecia processo produtivo, além de ser o dono de todos os insumos necessários à confecção de um produto, desde a matéria prima até as ferramentas, ou seja, essa fase caracterizava-se pela produção independente, em que o artesão detinha todos os meios necessários para produzir, não havia divisão do trabalho ou especialização.

A população cresceu e a demanda por produtos e serviços também aumentou, diante da necessidade de ampliar a produção surgiu um novo sistema de produção: a manufatura. Nesse sistema, o artesão passou seus conhecimentos para ajudantes que se tornaram aprendizes. Cada um era responsável por uma etapa do processo produtivo, constituindo a divisão do trabalho. Após a divisão do trabalho, "a questão não é trabalhar duro, nem depressa, mas trabalhar de forma inteligente." (MAXIMIANO, 2006, p. 41-42)

A partir disto, surgiram as fábricas, com mão de obra assalariada e as máquinas passaram a ditar o ritmo produtivo, consolidando a Revolução Industrial que buscava maximizar a produção a qualquer custo. De acordo com Collyer (2015, p.3),

A produção tornou-se cada vez mais parcelada, passando cada trabalhador a realizar apenas uma parte do processo. O patrão e seus representantes mais próximos articulavam racionalmente a produção, visando a uma maior produção, com custos mais baixos.

Porém havia a necessidade de sincronizar todas as etapas, já que com a divisão do trabalho cada funcionário detinha o conhecimento de apenas uma tarefa, não de todo o processo produtivo. Segundo Collyer (2015, p.4),

O resultado foi uma verdadeira alienação do trabalhador em relação ao seu trabalho, cada vez mais afastado do produto final do seu esforço. Ou seja, o trabalhador perdeu totalmente a visão do processo de produção como um todo, tendo conhecimento apenas do seu serviço individualizado.

O objetivo era a maximização da produção, ou seja, “a improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a Ciência da Administração. ” (CHIAVENATO, 2004, p. 43).

Como consequência da necessidade de aumentar a produção, Frederick Taylor trouxe a Administração Científica, que planejava tarefas, padronizava ferramentas e instrumentos, gerenciava a produção e possibilitava rígido controle e execução dos processos através do estudo do tempo e do movimento. Para Chiavenato (2004, p. 41), “devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos trabalhos operacionais a fim de aumentar a eficiência industrial. Os principais métodos científicos são a observação e mensuração. ”

Henry Ford, surgiu com um sistema de produção denominado Fordismo, que seu grande marco foi a introdução da linha de montagem, em que o funcionário desempenhava uma tarefa específica e o produto, através de uma esteira, se deslocava até ele, poupando movimentos desnecessários, aumentando a interação do homem com a máquina e o alinhamento do início ao fim da produção. Como afirmaram Kim e Mauborgne (2005, p. 157),

Ford introduziu a linha de montagem, que substituiu os artesãos qualificados por operários comuns sem qualificações que executavam, cada um, uma única tarefa com mais rapidez e eficiência, reduzindo o tempo de fabricação e reduzindo as horas de mão de obra em 60%.

Esse sistema de produção se destaca na história, diante da maximização da produção no menor tempo possível, permitindo que mais pessoas tivessem possibilidade de comprar um carro, porém também se caracterizou pela grande exploração da força de trabalho dos operários. Nesse modelo, não existia exclusividade, diferenciação e preferências. “O Modelo T foi denominado carro das grandes multidões. Era produzido em apenas uma cor (preto) e em apenas um modelo, com poucas opções.”, (KIM; MAUBORGNE; 2005, p. 127).

Através de metodologias e técnicas, desde os primórdios da Revolução Industrial buscava-se racionalizar os trabalhos, para eliminar perdas de tempo, movimentos desnecessários, demoras ou retrabalhos, ou seja, tirar do processo produtivo tudo que gerasse despesas desnecessárias e não criasse valor ao produto.

Após a segunda Guerra Mundial, um engenheiro mecânico japonês desenvolveu um modelo que marcou a indústria automobilística japonesa e mundial, o Toyotismo. “Na década de 1970, os japoneses criaram um novo oceano azul, desafiando a indústria automobilística americana com carros pequenos e eficientes.” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 193). Diante da falta de matéria prima e capital, produzia-se uma grande variedade de produtos em pequenas quantidades.

Surgiu assim o *Just-in-Time*, idealizado por Henry Ford, mas só pode ser implantado, de modo prático, no Japão devastado pela Segunda Guerra Mundial, esse sistema consistia em produzir o que é necessário em quantidade necessária e no momento necessário, buscando eliminar de tudo que não agregava valor ao produto. Para Gonçalves (2000, p.13)

O papel de destaque dado ao gerenciamento de processos na cultura corporativa japonesa garantiu que, em diversas ocasiões, muitas empresas daquele país tenham desenvolvido processos rápidos e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

Mesmo havendo conceitos relacionados a Gestão por Processos desde a metade do século XX, como afirmou Santos que “a Qualidade Total se constituiu na primeira onda da gestão de processos, tendo seu início na década de 50, com os professores Deming e Juran” (2008, p.2), a gestão por processos só ganhou força entre os anos de 1980 e 1990,

[...] com os conceitos de reengenharia dos processos, disseminados principalmente por Tom Davemport e por Michael Hammer. Sua base estava no redesenho dos processos, a partir da análise das melhores práticas de mercado, já buscando uma visão multifuncional desses processos, isto é, o processo que passa por diversas áreas da empresa. (SANTOS, 2008, p.2),

### 2.1.2 O que é Processo

A palavra Processo vem do latim “procedere”, (pro+cedere) verbo que sugere ação de avançar, significa também método, sistema, maneira de agir ou conjunto de medidas tomadas para se atingir um objetivo, ou seja, processos são ações tomadas com o objetivo de realizar uma meta. De acordo com Oliveira (2007, p.9), processo “é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

Processo é a transformação de *inputs*, ou seja, entrada, que são os insumos, em *outputs*, que significa saída, é produto final resultado dessa modificação. Para Chiavenato (2011, p. 418), “o sistema recebe entradas (inputs) ou insumos para poder operar. A entrada de um sistema é tudo o que o sistema importa ou recebe de seu mundo exterior”.

Segundo Rotondaro (2005, p. 212), “foco em processo significa que o ótimo de todos prevalecerá sobre o ótimo da parte, uma vez que o mais importante é o resultado do processo e não apenas da tarefa individual”, ou seja, garante que as atividades sejam realizadas em prol do bem da organização, não de um departamento ou colaborador.

### 2.1.3 O que é Gestão por Processos

Diante da necessidade de eliminar tudo que não agrega valor ao produto, ou seja, eliminar do processo produtivo, todas as etapas, *inputs* que não acrescentem valor ao produto final, *output*, surgiu a Gestão por Processos. Gonçalves (2000, p. 14), afirmou que “abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação.” Ainda segundo esse autor,

Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências (para reduzir esperas, erros e fronteiras), maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia. (2000, p.15)

A gestão por processos é uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas (ROTONDARO, 2005).

Portanto a Gestão por Processos é uma opção para as organizações que visam inovar diante de um mercado de profundas e rápidas transformações, ou seja, se moldar e se colocar a frente das mudanças, transpondo os limites funcionais da empresa, melhorando seus processos e serviços, eliminando as perdas e deslocamentos desnecessários, agregando valor ao resultado final e desenvolvendo vantagens competitivas para organização.

Para Gonçalves (2000, p.16), “gerenciar a empresa pelo ponto de vista dos processos parece ser um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas empresas nas próximas décadas.” Este autor também afirmou que através da gestão voltada a processos as organizações buscam “melhorar dramaticamente a eficiência por meio da economia de tempo e dinheiro e melhorando a qualidade do produto e o serviço ao cliente.” (2000, p. 17)

#### 2.1.4 Implementação da Gestão por Processos

A Gestão por Processos busca a interação de diversas áreas da empresa, rompendo as barreiras departamentais, descentralizando o poder, aumentando a velocidade de resposta e a flexibilidade. Rosemann e Bruin em 2005 afirmaram que,

Gestão por processos pode ser entendida como uma prática de gestão organizacional holística, que exige compreensão e envolvimento da alta administração e uma cultura receptiva aos processos de negócio. É baseada em uma arquitetura de processo, que capta o inter-relacionamento entre os principais processos empresariais e que permite o alinhamento com as estratégias, metas e políticas de uma organização.

Por consequência, a organização consegue se adequar mais rapidamente as mudanças, sendo elas ameaças ou oportunidades, permitindo que a empresa consiga aumentar a sua eficiência mesmo em meio a um mercado inconstante. A implementação dessa metodologia deve ser feita de forma gradativa, já que gerará grandes mudanças na organização da empresa.

Não existe uma regra de como tem que ser a implementação da Gestão de Processos. Segundo Gonçalves (2000, p.16) “entender como funcionam os processos

e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. ” Para Villela (2000, p. 27) esse entendimento constitui-se em uma parte vital da mudança planejada, pois nenhuma equipe de projeto pode mudar aquilo que não entende e nenhuma mudança será colocada em prática se não houver um porquê para tal.

A partir de então, é possível “desdobrar as metas estratégicas em metas e diretrizes operacionais que direcionem o foco para ações de melhoria contínua e gestão do dia-a-dia.” (SIMÃO et al, 2011, p.13), ou seja, estabelecer objetivos para que os empenhos durante a implementação da gestão por processos sejam dirigidos para cumprir as metas no prazo pré-determinado. Também é possível elaborar indicadores de desempenho e através do monitoramento desses indicadores se torna viável maior controle dos processos, necessário para melhoria e otimização da empresa.

Na gestão por processos, para visualizar de forma completa os processos utiliza-se o Mapeamento de Processos, “ferramenta gerencial e de comunicação essencial para líderes e organizações que querem promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos. ” (TEIXEIRA, 2013, p. 1).

Para iniciar a representação os processos, é necessário que os responsáveis por cada processo na organização, forneçam com riqueza de detalhes as informações de como são realizadas as atividades no dia-a-dia, de maneira completa, para que tais dados sejam documentados e transformados em um desenho que trará o fluxo do processo, etapa por etapa até a finalização.

O fluxograma é um gráfico que pode demonstrar a sequência operacional do desenvolvimento de um processo, caracterizando: o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida pelos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo. (OLIVEIRA, 2006. p.5)

Esta próxima fase, consiste na análise da representação gráfica do processo. De acordo com Slack et al (2009, p. 583), as etapas de como o processo é executado podem ser registrados em uma representação gráfica para “obter um entendimento detalhado antes do melhoramento”. Independentemente da técnica de representação escolhida pela organização para elaborar o mapa do processo, a etapa seguinte consiste na análise do desenho dos fluxos das atividades, para identificar os pontos fracos e fortes, estabelecer novos objetivos, desenvolver soluções e se necessário, redefinir como deverá ser executado o processo, juntamente com todos os



participantes do processo, que serão os principais utentes do novo modelo, visando a eficiência e eficácia de toda atividade, para que o resultado final seja obtido com excelência no menor tempo possível, com o menor custo. Como afirmou Oakland (1994, p. 79),

Fluxograma é uma representação gráfica destinada ao registro das etapas que constituem um determinado processo, facilitando sua visualização e análise. Tem a finalidade de ordenar a sequência de etapas.

É possível também, identificar a Cadeia de Valor da organização, ou seja, as atividades chaves da organização. Para Paim *et al* (2009, p. 54),

A ferramenta também contribui para reforçar que os processos são uma estrutura de agregação de valor e que processos secundários ou de suportes devem ser integrados às atividades finalísticas ou primárias para melhor 'responder' à estratégia.

Através da padronização dos processos, devidamente discutidos e revisados, torna-se possível organizar e formalizar a execução dos processos, reduzindo dispêndios no processo produtivo. "Após implementado o processo, o novo modo de operá-lo deve ser padronizado para evitar desconformidades. Os manuais e fluxogramas devem ser atualizados, homologados e, posteriormente, publicados." (BRASIL, p. 54, 2013)

Os colaboradores que estão diretamente envolvidos nas atividades, são os responsáveis por colocar em prática o que foi estabelecido após a análise dos fluxos mapeados, por isto, devem entender sem lacunas de imprecisão como o processo passará a ser desenvolvido. Segundo Laurindo e Rotondaro (2011, p. 60), "uma das formas de combater o medo das mudanças das equipes é comunicar claramente o que vai acontecer e o que se espera das pessoas". Aos gestores, cabe gerenciar a execução das atividades, verificar se os planos e soluções pensadas, estão realmente sendo positivas e trazendo melhorias ao processo.

Através dos indicadores de desempenho se torna mais fácil monitorar, melhorar a qualidade e o desenvolvimento dos processos.

Para que seja possível quantificar e qualificar os benefícios advindos da integração da cadeia de valor, é necessário a identificação dos indicadores de desempenho. Tais indicadores, então, poderão ser mapeados ao longo do processo produtivo e poderão fornecer dados medidos em situações e tempos diferentes. (NADER; TOMI; PASSOS, 2012, p.4)

Sink e Tuttle (1993, p. 175- 193) propõem um modelo com sete dimensões para caracterizar medida de desempenho. Sendo elas:

- a) eficácia, sendo definida como “a realização efetiva das coisas certas, pontualmente e com os requisitos de qualidade especificados. A medida operacional de eficácia é o output obtido dividido pelo output esperado”;
- b) eficiência, sendo definida como “o consumo previsto de recursos dividido por consumo efetivo de recursos”;
- c) qualidade, tendo um conceito difuso, é medida em seis pontos: iniciando pelos fornecedores, passando pelos materiais que chegam aos processos, pelos processos de transformação, pela saída do sistema organizacional, pela satisfação do cliente e finalmente pelo processo de gerenciamento da qualidade;
- d) produtividade, como a “relação entre o que é gerado por sistema organizacional e o que entra neste sistema”. É o output sobre o input;
- e) qualidade da vida de trabalho, como sendo ‘a resposta ou reação afetiva das pessoas do sistema organizacional’;
- f) inovação, como sendo “o processo criativo de mudar o que estamos fazendo, o modo como estamos fazendo as coisas, a estrutura, tecnologia, produtos, serviços, métodos, procedimentos, políticas, etc., para reagir com êxito a pressões, oportunidades, desafios e ameaças externos e internos”;
- g) lucratividade/budgetabilidade, como sendo a relação entre um resultado e os inputs, ou seja, a lucratividade é representada como ‘uma medida ou conjunto de medidas que relacionam receita a custos’ e budgetabilidade “uma medida ou conjunto de medidas da relação entre orçamentos, metas, entregas e prazos combinados, e custos, cumprimento e prazos efetivos”.

Hronec (1994, p. 16) traz uma visão mais concisa e atribui três dimensões as medidas de desempenho. São elas:

- a) qualidade, a qual quantifica a excelência do produto ou serviço na visão do cliente;
- b) tempo, o qual quantifica a excelência do processo e é de interesse da administração;
- c) custos, o qual quantifica o lado econômico da excelência e dentre os diversos interessados, destacam-se a administração e os acionistas.

Vários autores também propõem modelos de medição de desempenho, porém a maioria das abordagens tem em comum qualidade, tempo e custos, por serem dimensões importantes para todas as organizações. Os indicadores devem estar alinhados ao perfil da organização, portanto os gestores devem estabelecê-los de acordo com os objetivos, atividades e necessidades da sua organização.

Realizar a medição de indicadores de desempenho é uma importante ferramenta de gestão. Essa avaliação deve ser constante através de verificações periódicas, que devem ser realizadas de acordo com o tipo de organização e de atividades desempenhadas, e se necessário, o fluxo dos processos deve ser revisado e redesenhado.

## 2.2 GESTÃO POR PROCESSOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A implementação de metodologias de gestão vem se tornando essenciais no setor privado por trazerem melhorias ao processo e consequentemente agregando valor ao produto final, garantindo que essas empresas se tornem cada vez mais competitivas.

O setor público, também vem se tornando alvo de influências para melhorar qualidade nos serviços. Nos últimos anos, a administração pública deixou de ser tratada apenas politicamente e por estudiosos. A sociedade vem se tornando cada vez mais atenta a necessidade de ações que auxiliem na gestão de organizações públicas, para que as necessidades da comunidade sejam solucionadas e as contas e recursos públicos sejam bem administrados. “Para poder tornar-se verdadeiramente orientadas ao cidadão, as organizações do setor público necessitam em primeiro lugar e acima de tudo reorientar sua cultura, o que significa alinhar as prioridades do órgão com as do cidadão”. (LINS; MIRON, 2009, p. 49)

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) no art. 37, elencou os princípios básicos da Administração Pública, no art. 37, que antes apareciam apenas nas leis infraconstitucionais. O primeiro princípio é o da Legalidade, segundo ele, os atos realizados pela Administração Pública devem estar conforme os princípios legais. O princípio da Impessoalidade, os atos praticados devem ser impessoais, os fins das ações realizadas devem ser o bem coletivo. O terceiro princípio é o da Moralidade, o administrador público deve trabalhar com a ética e moral. A constituição também traz mais dois princípios, da Publicidade, que os atos da Administração pública devem ser divulgados para que o público em geral tenha acesso, ou seja, o gerenciamento não deve ser feito de forma oculta, aumentando assim o poder de fiscalização por parte da sociedade. O último princípio é o da Eficiência, o administrador público deve buscar as melhores ações e soluções, diante da legalidade da lei, visando a eficácia na realização de atividades e por consequência, qualidade na Administração Pública.

No entanto, a Lei traz o que precisa ser feito, como deve ser a Administração nas organizações públicas, porém não apresenta metodologias ou práticas que possam direcionar tais organizações, auxiliando-as na gestão com base nos princípios citados no parágrafo anterior. Porém, em 23 de fevereiro de 2005, pelo Decreto 5.378/05 (BRASIL, 2005), a Secretaria de Gestão Pública do Governo Federal (SEGEPE) instituiu, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização –

Gespública, com a finalidade de trazer qualidade ao serviço público e por conseguinte, maximizar a competitividade do país.

### 2.2.1 GESPÚBLICA

O GESPÚBLICA se destaca por ser um programa fundamentalmente público, atual, que busca melhorias para a sociedade, com aplicação em toda federação, em todas as escalas de poder e por isso, respeita os princípios constitucionais da Administração Pública, além de incentivar as organizações públicas a implementarem práticas de gestão que podem contribuir para o melhoramento dos serviços.

O GESPÚBLICA encontra-se hoje no rol dos grandes líderes nacionais do movimento pela Qualidade, Produtividade e Competitividade do Brasil, ao lado de instituições como a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ e o Movimento Brasil Competitivo – MBC e integrado a redes como o Fórum dos Programas Estaduais de Qualidade, Produtividade e Competitividade. (FERREIRA, 2009, p.4)

Para Lima (2009, p. 1), “o GESPÚBLICA, mais do que um programa, é uma filosofia de gestão que tem na qualidade a sua essência e o seu foco”.

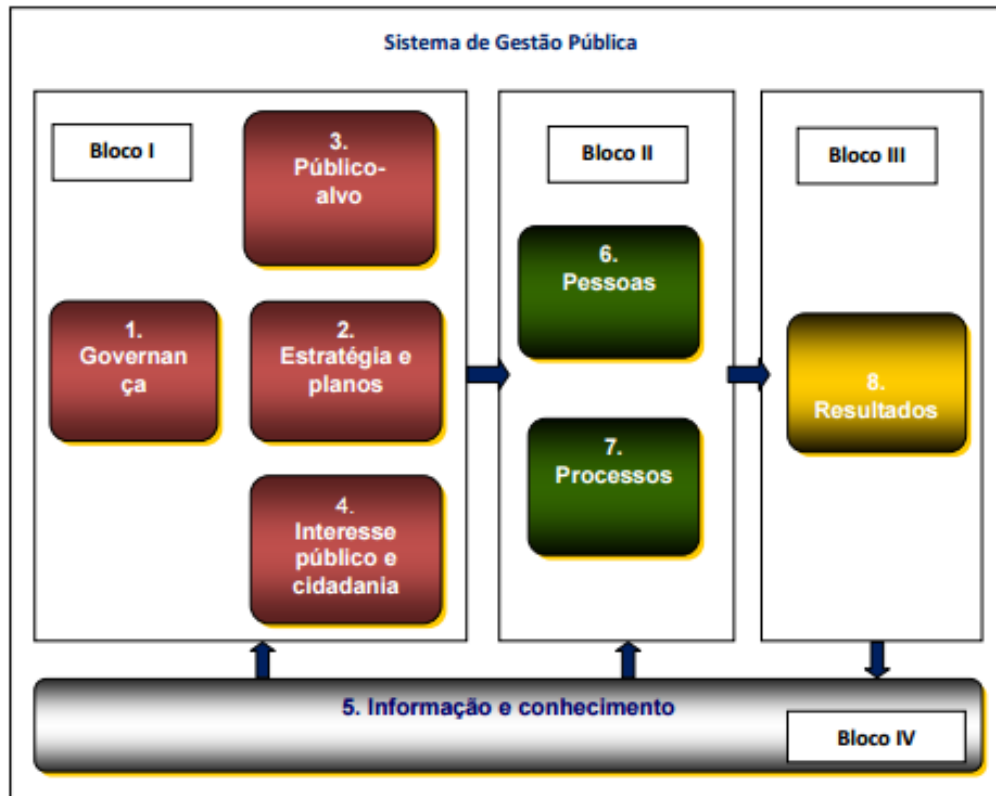
O objetivo do programa é “orientar a adoção de práticas de excelência em gestão, objetivando levar as organizações públicas a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão no atendimento às necessidades do cidadão” (SEFAZ, 2007 apud SILVA; FADUL, 2011, p. 261) através de um modelo de gestão.

Para auxiliar o direcionamento dos órgãos públicos na busca de aprimorar a gestão, foi criado o Modelo de Excelência em Gestão Pública, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Segundo Ferreira (2009, p.7), “a adoção de um Modelo de Excelência específico para a Gestão Pública tem como propósito considerar os princípios, conceitos e linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão.”

Difundido pelo Gespública, o MEGP se tornou um ícone para as organizações públicas que visam melhorar sua gestão. Esse modelo, de acordo com Ferreira (2009, p.8), “[...] deve estar alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações.”

O MEPG possui oito dimensões, expostas na Figura 1, são elas: Governança, estratégia e planos, público-alvo, interesse público e cidadania, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultado.

Figura 1: Sistema de Gestão Pública



Fonte: Brasil, 2014, p. 20

As dimensões estão divididas por blocos que representam Planejamento, Execução, Resultados, Informação e Conhecimento.

O primeiro é o bloco do Planejamento, e constituído pelas quatro primeiras dimensões do Modelo: Governança, Estratégia e planos, Sociedade e Interesse público e Cidadania. Essas partes movem a organização e lhe dão direcionalidade. O segundo bloco é o da Execução e se constitui pelas dimensões Pessoas e Processos. Esses dois elementos representam o centro prático da ação organizacional e transformam finalidade e objetivos em resultados. O terceiro bloco, de Resultados, representa o controle, pois apenas pelos resultados produzidos pela organização é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho institucional. O quarto bloco, de Informação e conhecimento, representa a inteligência da organização. Este bloco dá ao órgão/entidade capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho. (BRASIL, 2014, p. 21)

Para esta pesquisa vale ressaltar a importância da dimensão Governança que faz parte do primeiro bloco, de Planejamento. Segundo Ferreira (1996, p.

5), "Governança no setor público estaria relacionada à capacidade de implementação das reformas, nos seus aspectos técnicos, financeiros e gerenciais."

Esta dimensão implica a capacidade institucional de orientar-se em direção ao cumprimento de sua finalidade e competências institucionais, de forma a gerar valor para a sociedade e atuar em conformidade com os parâmetros constitucionais e legais impostos à Administração Pública. (BRASIL, 2014, p. 21)

Outra dimensão que possui grande relevância para esta pesquisa é a de Processos, que junto com a dimensão Pessoas, representa a Execução.

O monitoramento e o controle dos processos devem induzir mecanismos de tratamento de não conformidades e implantação de ações corretivas, melhoria dos processos e incorporação de inovações, de forma a assegurar o permanente alto desempenho institucional. (BRASIL, 2014, p. 25)

O Gespública disponibiliza ferramentas que ajudam no direcionamento das organizações, uma delas é o Guia de Gestão de Processos de Governo, como o próprio nome sugere, este guia orienta metodologicamente as organizações trazendo conceitos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios que serão úteis durante a implementação dessas práticas nas organizações. Além disso, o Guia também atenta para contratação de serviços de modelagem de processos, auxiliando as organizações que irão contratar serviços de modelagem de processos para implementação dessa metodologia. Como afirmou Wischral (2010, p. 30), o Guia é "utilizado para orientar a modelagem, melhoria e gerenciamento dos processos com foco em resultados. "

### 2.2.2 Mapeamento de Processos no Setor Público

Diante do exposto, o Mapeamento de Processos pode trazer as organizações diversos benefícios. "Não importa se a organização tem ou não, fins lucrativos sejam pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, pois o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços" (BPM CBOK, 2013, p. 45), por isso, cada vez mais organizações vem implementando essa metodologia.

Dentre os principais benefícios do mapeamento vale a integração de todos os departamentos da organização e por consequência, os colaboradores passam a ter

uma visão geral do processo, que antes era limitada a atividade que cada um desempenha. Essa integração agrega valor aos serviços, pela conquista de melhores resultados com os menores custos e além disso, favorece a publicidade, através da formalização e divulgação de todas as etapas do processo e eficiência, por meio da melhoria nos serviços alcançadas com o uso dessa metodologia, princípios da Administração Pública.

No setor público, dentre as organizações que implementaram essa metodologia, serão abordados, neste momento da pesquisa, duas organizações públicas: A Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA e Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba. Essas organizações, prestam serviços bastante diferentes, porém ambas exigem muita organização e planejamento por desempenharem atividades que são de extrema responsabilidade e importância para sociedade.

A ANVISA, atua diretamente com produtos ou serviços que possam afetar a saúde da população no Brasil e aderiu a gestão por processos visando a qualidade nos processos da organização, diminuindo assim as consequências causadas pelos erros durante os processos. Através da visualização das atividades com o Mapeamento de Processos, houve uma harmonização de todo o processo que por consequência trouxe agilidade e eficiência aos serviços dessa organização da ANVISA.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, hoje é referência na implementação da metodologia do mapeamento de processos. Seu escritório de processos recebe todo ano visita de órgãos públicos, inclusive de outros países. Verificou-se, então, que a implementação desse método exige grande esforço da organização e a mesma está se esforçando para melhorar progressivamente. Com a implementação do mapeamento de processos, a Agência já obteve diversos benefícios muito significativos, não só para seus servidores, como para a entrega de seus serviços para a sociedade. (SILVA, 2014, p. 51)

O Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba por sua vez, atende a uma demanda que só cresce diante do aumento da população Paraibana e necessita desempenhar suas atividades com a máxima precisão e excelência. Segundo Araújo (2006), a gestão por processos só será eficaz se houver um mapeamento que identifique os pontos críticos e desenvolva através desta ação uma alternativa que solucione e dinamize os processos como um todo na organização. Nesse órgão público, o mapeamento dos processos facilitou a identificação de tais pontos críticos, gargalos e dificuldades enfrentadas na execução das atividades. A partir dessas informações, o

Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba pôde criar planos e estratégias para alcançar o objetivo de trazer qualidade aos serviços prestados. Como afirmou Carvalho (2011, p. 50),

Os resultados obtidos neste trabalho, certamente contribuirá para a análise da gestão do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, apresentando uma percepção diferenciada sobre os seus processos, na medida em que identifica procedimentos que influenciam na qualidade esperada e em resultados que satisfaçam as necessidades da população.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Buscando atender ao objetivo desta pesquisa, de averiguar as melhorias que a utilização da Gestão por Processos pode trazer à organização, foi feito um Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Segundo Gil (2002, p. 58), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo “profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado”.

Quanto aos objetivos, foi realizada a Pesquisa Descritiva para esclarecer como foi realizada a Gestão por Processos na PROGEP e se sua implementação, como consequência, ocasionou a diminuição do tempo de execução dos processos, diminuição de gargalos e disfunções, bem como outras variáveis, através das informações fornecidas pelos clientes internos e pela junção de dados.

Este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. (GIL, 1999, p. 43).

Portanto, auxilia o entendimento dos questionamentos levantados nesta pesquisa, relacionados à implementação da Gestão por Processos na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

A pesquisa caracteriza-se também por ter caráter qualitativo e quantitativo. Segundo Malhotra (2001, p.155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”.

Quanto aos procedimentos técnicos, além do estudo de caso também foram feitas a pesquisa de campo e documental.

A pesquisa de campo, para fundamentar e aprofundar a relação dos resultados obtidos com a implementação da metodologia por meio do levantamento documental, no local da execução dos processos da organização, e entrevistas com os executores das atividades, assim como dos chefes dos departamentos, como afirmou Gonsalves (2001, p.67) “a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a

informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. ”

De acordo com Pádua (1997, p.62):

Pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados); tem sido largamente utilizada nas ciências sociais, na investigação histórica, a fim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências [...]

Portanto, esta pesquisa se caracteriza por ser desenvolvida com base em “fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.” (FONSECA, 2002, p. 32).

### 3.2 TERRENO DA PESQUISA

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) faz parte da Universidade Federal da Paraíba e é responsável pela supervisão e planejamento de práticas e estratégias relacionadas a gestão de pessoas desta organização. A PROGEP atende a um público de servidores técnicos-administrativos e docentes, ativos, inativos e pensionistas que somados atingem o número de mais de 11000 pessoas.

Em 2011 a Pró-Reitoria iniciou um Projeto de Reestruturação da organização. Nesse período, foram adquiridos os Sistemas Institucionais Integrados (SIG), são eles: SIGAA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas), SIPAC (Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos), SIGRH (Sistema Integrado de Gestão e Recursos Humanos), SIGEleição (Sistema Integrado de Gestão de Eleições), SIGEventos (Sistema Integrado de Gestão de Eventos), SIGAdmin (Sistema Integrado de Gestão da Administração e Comunicação).

Vale destacar o SIGAA, sistema dedicado aos procedimentos da área acadêmica da Universidade, ferramenta de extrema importância para os estudantes e professores, da graduação e pós-graduação. Para esta pesquisa, também é importante ressaltar o SIPAC e o SIGRH. O primeiro é o maior sistema e abrange

desde operações fundamentais à gestão da Universidade, até as mais complexas, integrando por completo a área administrativa. Enquanto o SIGRH possui o foco nos processos de Recursos Humanos da organização.

Esses sistemas constituem uma ferramenta valiosa para a organização e desde sua implantação vem crescendo e se desenvolvendo, sendo constantemente atualizados.

No ano de 2014, essa organização iniciou o trabalho de implantação da Gestão por Processos, através da criação de um Manual do Servidor e da Carta de Serviços, com o objetivo de identificar os pontos críticos, gargalos e etapas desnecessárias na execução das atividades. Essas duas ferramentas foram um grande avanço para organização pois fornecem informações sobre os processos executados na PROGEP e norteiam os servidores no entendimento de cada processo.

No ano de 2016, a PROGEP reiniciou o trabalho para revisar o passo a passo das atividades disponibilizadas no Manual do Servidor e na Carta de Serviços, inserir novos processos que não haviam sido incluídos em 2014 e preparar o fluxograma de todos os processos da organização. Através da análise e revisão destes processos, busca-se atualizar o organograma e regimento interno da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

O objetivo da PROGEP com a implementação da Gestão por Processos é melhorar a fluidez dos trabalhos na organização, para trazer eficiência e qualidade aos serviços prestados na Instituição.

A Pró-Reitoria é subordinada à Reitoria da Universidade e sua estrutura administrativa é composta por três coordenações e o Gabinete do Pró-Reitor, que tem como suporte oito unidades organizacionais, enquanto as coordenações se estruturam em nove divisões, três por coordenação.

### 3.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

As entrevistas estruturadas foram realizadas com o Pró-Reitor, com os três Coordenadores da PROGEP, com a idealizadora da implementação da Gestão por Processos na Pró-Reitoria, com a Chefe da Assessoria Técnica e de Planejamento e com a chefe da Central de Atendimento aos servidores da Instituição. Também participaram dessa etapa três colaboradores, um de cada coordenação, responsáveis

pela execução do processo, abrangendo assim representantes de grande parte dos clientes internos da organização.

Esses servidores possuem uma melhor visão sistêmica da organização e atividades exercidas, podendo assim trazer observações e informações relevantes para esta pesquisa. Portanto, foram feitas nove entrevistas estruturadas.

### 3.4 DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Neste estudo, além do levantamento documental e da observação, foram realizadas entrevistas que permitem uma análise mais aprofundada das experiências vividas no âmbito organizacional após o reinício do projeto da metodologia estudada na organização.

Através da realização de entrevistas se torna mais claro o entendimento sobre como os envolvidos na execução das atividades veem a implantação da Gestão por Processos e, por conseguinte, se as mudanças trazidas por esta metodologia trouxeram vantagens para organização. As entrevistas foram estruturadas, ou seja, com perguntas pré-elaboradas, com questões abertas e fechadas buscando abranger todos os pontos relevantes relacionados ao tema desta pesquisa.

O Instrumento de Pesquisa foi elaborado visando atender aos objetivos deste trabalho, com questões que buscaram identificar e compreender a percepção dos servidores quanto à Gestão por Processos, assim como a importância desta metodologia para a organização, dificuldades enfrentadas, viabilidade de expansão e outras informações que viessem a ser importante para a pesquisa.

Essas questões seguiram uma sequência lógica. A primeira questão abordou a importância da Gestão por Processos para a organização e as duas seguintes foram relacionadas aos problemas antes da implantação, em que os servidores identificaram estes problemas. Na questão seguinte opinaram se a Gestão por Processos havia auxiliado na resolução de tais problemas e quais foram as principais contribuições.

A quarta questão buscou identificar as melhorias. Os servidores atribuíram Graus de Melhoria aos Indicadores de Desempenho: Qualidade, Padronização e Produtividade. Foi utilizada a Escala Likert, de 1 a 7, que por possuir um número médio facilita a definição do ponto de vista para os servidores e posteriormente a interpretação dos resultados. Os Indicadores de Desempenho foram escolhidos com

base nas medidas de desempenho propostas por Sink e Tuttle (1993, p.175-193) e Hronec (1994, p.16) e de acordo com o tipo de organização, atividades e necessidades. A questão apresentou uma breve definição dos Indicadores para esclarecer os servidores.

A questão cinco abordou os pontos negativos, com o objetivo de identificar malefícios para organização causados pela implantação da metodologia. A questão seguinte buscou captar o nível de satisfação dos servidores com a Gestão por Processos na organização. Os participantes escolheram entre as opções: Muito Insatisfeito, Insatisfeito, Neutro, Satisfeito ou Muito Satisfeito. Utilizou-se o número de opções menor e ponto médio, para facilitar a escolha dos servidores e consequentemente os resultados refletirem com mais precisão a satisfação dos participantes.

As questões seguintes foram relacionadas à viabilidade de ampliação da metodologia para outras Pró-Reitorias. Além dessa possibilidade, os fatores institucionais que poderiam contribuir para ampliação, as barreiras a serem enfrentadas pelas outras Pró-Reitorias na implantação da Gestão por Processos e os benefícios que possam ser gerados para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas como consequência da ampliação. Com estas informações, soluções para as barreiras podem ser criadas antes de iniciar a implantação, utilizando-se dos pontos positivos institucionais citados pelos servidores para adoção do modelo.

Por fim, o Instrumento de Pesquisa possuiu um espaço para comentários e sugestões, visando detectar observações que pudessem ser relevantes para o trabalho.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Para dar início a coleta de dados, foi apresentado o projeto deste Trabalho de Conclusão de Curso ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, para solicitar a autorização de realizar a pesquisa na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB.

Com esta autorização iniciou-se a pesquisa documental que foi realizada através do Regimento Interno da UFPB e PROGEP, arquivos e documentos relativos ao processo de reestruturação e da adesão à Gestão por Processos na organização,

referentes ao processo de criação do Manual do Servidor e a Carta de Serviços, incluindo estas ferramentas já finalizadas.

Antes de começar a realização das entrevistas estruturadas, foi feito um estudo piloto com o objetivo de examinar o Instrumento de Pesquisa. O teste foi realizado com a Chefe da Assessoria Técnica e de Planejamento para identificar erros ou partes que estivessem de difícil entendimento. A partir disto, as alterações necessárias foram realizadas e em seguida, com o Instrumento de Pesquisa corrigido, iniciou-se aplicação das entrevistas.

As entrevistas foram entregues impressas no mesmo dia a todos os participantes. Houve a apresentação e leitura das questões a cada entrevistado, individualmente, a fim de detectar possíveis dificuldades e solucioná-las previamente. Foi estipulado o prazo de cinco dias para devolver o Instrumento de Pesquisa. Foi considerada a demanda diária de atribuições dos participantes no contexto organizacional e a necessidade de tempo para refletir e revisar as respostas, além de lembrar informações importantes para pesquisa. Aos servidores que solicitaram mais tempo, foi dado o tempo necessário para garantir a realização da entrevista com maior profundidade, foco e consequentemente resultados mais completos.

Com todas as entrevistas finalizadas e recolhidas, iniciou-se a transposição das respostas para um único documento a fim de facilitar a comparação e análise dos resultados. Os dados colhidos foram tabelados no programa Excel e expostos nesta pesquisa.

A pesquisa de campo foi realizada a partir do reinício da implantação da Gestão por Processos em 2016. Através das observações das atividades relativas à adoção da metodologia na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, foram feitas anotações que descrevem em detalhes todos os passos realizados para o recomeço da implantação deste modelo, constituindo informações valiosas que foram utilizadas nesta pesquisa.

### 3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A partir das respostas obtidas pela realização das entrevistas na organização, foram feitas análises das informações e dados colhidos com os servidores da Instituição.

As interpretações dos resultados tiveram como base a repetição de ideias com relação aos assuntos conexos. As opiniões e informações colhidas foram essenciais para responder aos objetivos desta pesquisa.

A primeira, terceira, quinta, sétima e décima questão se assemelharam por terem duas opções, sim ou não, que eram sequenciadas por outras perguntas que visavam aprofundar o assunto e compreender melhor a opinião dos participantes. A primeira parte, quantitativa, foi tabelada no Excel, gerando gráficos esclarecedores quanto à opinião dos servidores. Através das respostas que representavam a segunda parte da questão foi possível completar e ratificar os resultados obtidos a partir dos gráficos.

Com os resultados provenientes das questões abertas, buscou-se identificar relações entre as opiniões, repetições de frases ou ideias. Além disso, também foram relacionadas as respostas de questões diferentes que abordaram o mesmo assunto, para responder aos objetivos de forma completa.

A questão quatro do Instrumento de Pesquisa possuiu uma escala e por isso foram gerados gráficos relacionando todos os Indicadores de Desempenho, tornando-se possível a comparação entre os Graus de Melhorias atribuídos aos Indicadores. Também foram feitos gráficos para cada Indicador de Desempenho, que foram analisados isoladamente.

A sexta questão foi de múltipla escolha, abrangendo 5 opções relativas ao nível de satisfação dos servidores e foram elaborados gráficos para visualização e melhor compreensão dos dados coletados. Outro gráfico relacionou os resultados da questão que contemplou a percepção dos servidores quanto a pontos negativos acarretados pela adoção a Gestão por Processos com o nível de satisfação, tornando-se possível associar a satisfação dos servidores com a percepção de pontos negativos.

Por fim, a entrevista contou com um espaço para sugestões ou comentários, que foram relacionados as respostas dadas as questões relativas ao mesmo assunto em outras partes da entrevista, a fim de complementar e reforçar as opiniões, respondendo de forma mais completa os objetivos propostos por esta pesquisa.

Os resultados obtidos tiveram grande relevância para esta pesquisa que buscou responder aos objetivos apresentados, com a finalidade de esclarecer as melhorias que a Gestão por Processos pode trazer as organizações públicas.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentação e análise dos resultados obtidos através da realização de entrevistas, com os servidores, a fim de atender aos objetivos deste trabalho.

### 4.1 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NA PRÓ – REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

A implantação da Gestão por Processos na PROGEP foi iniciada em 2014, para revisar o projeto de reestruturação iniciado em 2011, mapear os processos, analisá-los e promover a melhoria destes, com o propósito de favorecer a fluidez na realização dos processos organizacionais.

O primeiro passo foi definir a equipe de suporte e as equipes de trabalho. A equipe de suporte possui um papel crucial para o sucesso da adesão da metodologia na organização pois é a responsável por estar à frente desta implantação e por auxiliar todas as equipes de trabalho.

Em seguida, foram realizadas reuniões de apresentação da Gestão por Processos para os servidores conhecerem e compreenderem o que é, quais os benefícios e como iria ser a implantação desta metodologia na PROGEP.

O passo seguinte consistiu em realizar o levantamento do número de processos realizados por esta Pró-Reitoria e identificar quais eram estes processos. Em seguida, iniciou-se a estruturação das atividades, detectando todas as etapas do início ao fim do processo produtivo, tempo médio de execução, público alvo, legislação de referência, documentação necessária e informações importantes relativas a solicitação do processo.

A partir disso, foram realizadas reuniões para analisar os fluxos do processo, identificar e eliminar gargalos, etapas desnecessárias e detectar oportunidades de melhoria para então definir o melhor fluxo e validá-lo. Esta etapa foi realizada em conjunto com todos os setores envolvidos na realização de cada processo.

Estas informações referentes aos processos já validados, foram inseridas no Manual do Servidor e na Carta de Serviços da PROGEP, disponibilizado ao público no site da organização.



A primeira fase da adoção à Gestão por Processos na PROGEP, iniciada em 2014, foi finalizada em 2015. Em 2016 o projeto foi reiniciado, buscando realizar a atualização das informações referentes aos processos que haviam sido trabalhados e abranger processos que não foram identificados ou não existiam em 2014. Para isso, foram seguidas as mesmas etapas realizadas em 2014.

Desta vez, porém, também foi identificado o número de processos de trabalho, ou seja, atividades realizadas diariamente no ambiente de trabalho que não são oferecidas diretamente aos servidores da Universidade e são procedimentos internos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. O objetivo, ainda não realizado, é colocar estes processos de trabalho no Manual de Procedimentos, que estará disponível apenas para os clientes internos da PROGEP.

Além disso, os fluxos dos processos passaram a ser mapeados e desenhados no programa *Bizagi*. A representação gráfica foi realizada com a finalidade de facilitar o entendimento e a visualização de todas as etapas do processo, propiciando a identificação de gargalos e contribuindo no levantamento e definição de soluções.

Os processos que já existiam no Manual do Servidor, foram tirados do site e as versões mais atualizadas foram colocadas. Também foram inseridos os novos processos que foram identificados e validados em 2016 e 2017.

A PROGEP conseguiu mapear grande parte dos seus processos em 2016 e início de 2017, porém este trabalho está em desenvolvimento pois existem processos que ainda não foram trabalhados e validados.

## 4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

A pesquisa revelou que todos os servidores entrevistados consideram que a Gestão por Processos é importante para organização. Os servidores atribuíram essa importância as melhorias observadas na Pró-Reitoria após a implantação da Gestão por Processos.

Esta metodologia possibilitou aos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas uma melhor visualização dos processos, do início ao fim, visão que antes era limitada ao próprio setor do servidor. Segundo eles, com este conhecimento foi possível analisar os processos e definir o melhor caminho, através de reuniões que envolveram todos os setores envolvidos na realização destes processos, diminuindo

passos desnecessários, gargalos, erros causados pela má comunicação entre os servidores ou pela falta de padronização. De acordo com o entrevistado E1, a Gestão por Processos “ofereceu as condições de desenhar, medir, identificar dificuldades, padronizar, melhorar processos no intuito de reduzir o tempo de atendimento do procedimento. Todo o processo foi realizado por uma construção coletiva. ”

A padronização foi citada pela maior parte dos entrevistados, que atribuíram a ela grande importância para melhoria no desempenho dos processos na organização. A uniformização na realização dos processos trouxe agilidade e transparência ao trabalho desenvolvido, facilitando a execução dos processos, de acordo com os entrevistados. O entrevistado E2 afirmou que a Gestão por Processos “aprimorou o processo de divisão do trabalho, de registro da forma de realização das atividades, de padronização do trabalho e contribuiu para a qualidade no atendimento, melhoria da informação disponibilizada aos usuários. ” Portanto, a Gestão por Processos além de trazer benefícios aos clientes internos da organização, responsáveis pela realização dos processos, também disponibilizou informações aos servidores da Universidade, os usuários.

Os principais problemas na execução das atividades na Pró-Reitoria antes da implantação da Gestão por Processos eram consequência da falta de padronização na execução dos processos, que gerava “informações equivocadas, retrabalho, despachos desnecessários e trâmite lento”, afirmou o entrevistado E3. Também foram citados pelos servidores, a fragilidade no monitoramento e o desencontro das informações que prejudicavam o atendimento ao público e geravam demora e insatisfações.

Todos os entrevistados afirmaram que a implantação da Gestão por Processos auxiliou na resolução dos problemas que eram enfrentados pelos servidores da Pró-Reitoria. Segundo eles, a Gestão por Processos trouxe clareza e segurança nas informações que antes eram divergentes, aumentou a transparência e eficiência na execução das atividades e por consequência produziu rapidez e qualidade na execução dos processos, e um melhor monitoramento do desempenho. Como foi exposto pelo entrevistado E4 quando afirmou que “com o mapeamento de processos, o acesso à informação fica mais fácil e ágil, bem como os ritos já são estabelecidos e padronizados”. Opinião complementada pelo entrevistado E1 que afirmou que as principais contribuições deste modelo para a organização resultaram em

“transparência, segurança nas informações, corresponsabilidade (envolvimento) e proatividade nos processos.”

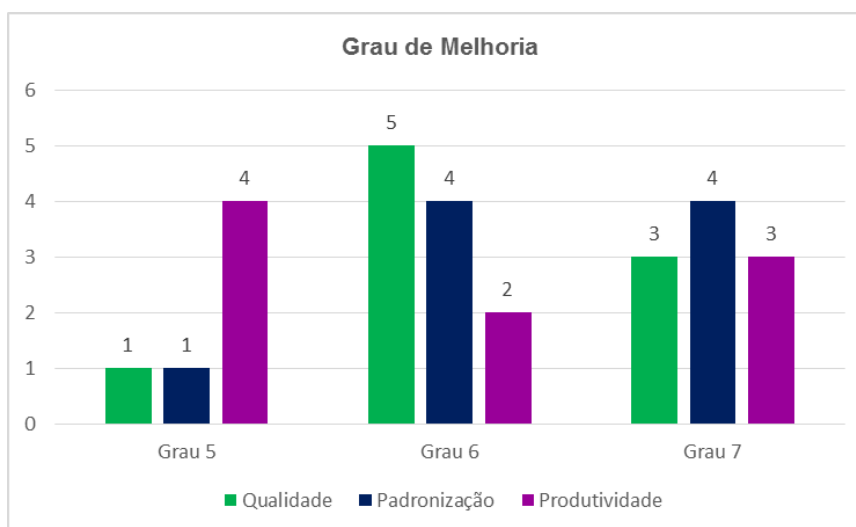
Percebe-se, então, que os servidores que estavam limitados aos seus setores e suas atribuições, a partir deste momento passaram a ter uma visão sistêmica dos processos e se perceberam como participantes fundamentais para o alcance de um bom resultado final. Este efeito auxiliou na busca por soluções aos gargalos e problemas enfrentados em todos os setores. A visualização do processo por completo refletiu diretamente no desempenho e da organização.

### 4.3 MELHORIAS OBTIDAS A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

Foi identificado o Grau de Melhoria que os servidores atribuíam a três Indicadores de Desempenho: Qualidade, Padronização e Produtividade. Estes Indicadores são medidas que facilitam o controle e monitoramento dos processos e constituem uma importante ferramenta de gestão com informações capazes de auxiliar na tomada de decisões da empresa, enfim, “o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.21).

Utilizou-se a escala de 1 a 7, de modo que o 1 representa o menor grau de melhoria e 7 representa o grau mais alto de melhoria, representados no Gráfico 1.

**Gráfico 1: Grau de Melhoria dos Indicadores de Desempenho**



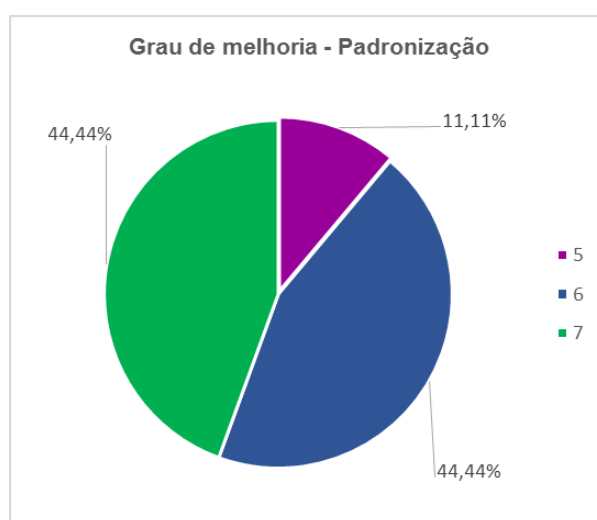
Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

O Grau de Melhoria 6, no geral, foi o mais atribuído aos Indicadores de Desempenho pelos entrevistados, o que representa um alto nível de melhoria. O Grau

de Melhoria 7, foi o segundo mais utilizado e corresponde ao mais alto Grau de Melhoria na Escala. Em terceiro lugar o Grau 5, menor Grau de Melhoria atribuído pelos servidores, que está acima do mediano na Escala e representa um bom nível de melhoria. Portanto para os entrevistados, todos os Indicadores de Desempenho analisados trouxeram um significativo Grau de Melhoria para a organização.

O indicador que recebeu o maior Grau de Melhoria de acordo com os servidores foi o de Padronização, que foi atribuído por 44,4% dos entrevistados o Grau 7. Outros 44,4% dos servidores avaliaram a melhoria deste indicador no Grau 6 e 11,1% no Grau de Melhoria 5, conforme exposto no Gráfico 2.

**Gráfico 2: Grau de Melhoria da Padronização**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

Os servidores consideram a Padronização dos processos o principal indicador de desempenho, ratificando o que foi exposto anteriormente. De acordo com Juran (1992, p. 54), “não existe controle sem padronização”, portanto a Padronização das atividades é crucial para a Gestão dos Processos.

Por consequência, a melhoria deste Indicador através a implementação da Gestão por Processos foi essencial na resolução dos problemas que antes eram enfrentados na Pró-Reitoria, como afirmaram os servidores.

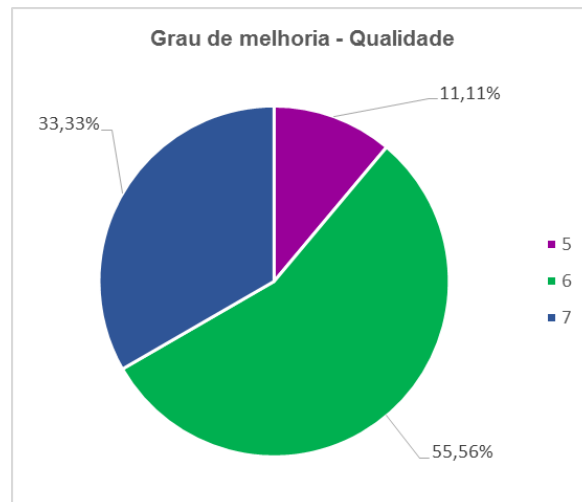
A Qualidade recebeu o segundo maior Grau de Melhoria, de acordo com os entrevistados. A maior parte dos servidores, definiram o Grau de Melhoria 6 para a Qualidade, 33,3% atribuíram ao Grau mais alto de Melhoria e 11,1% ao Grau 5.

Este Indicador de Desempenho representa diminuição de qualquer desvio ou não conformidade durante o processo produtivo, trazendo excelência ao serviço prestado. Segundo Hronec (1994, p.126), “a qualidade é um fator crítico para a

sobrevivência das organizações. Qualidade significa entender, aceitar, atender e exceder continuamente os desejos e expectativas dos clientes. ”

Os entrevistados consideram que este Indicador de Desempenho, crucial e valioso para as organizações, trouxe alto grau de melhoria na execução das atividades e excelência ao produto final, conforme apresentado no Gráfico 3.

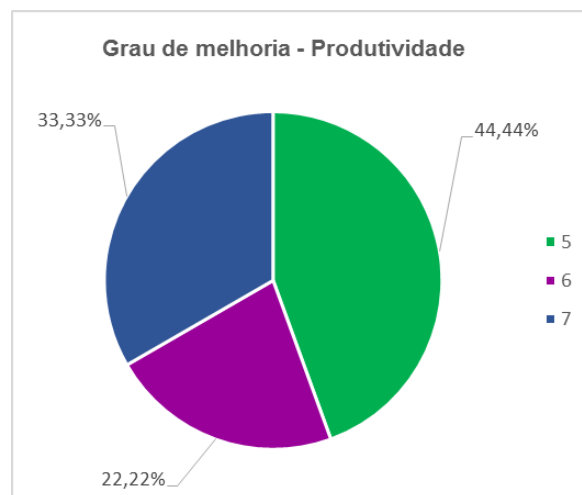
**Gráfico 3: Grau de Melhoria da Qualidade**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

A Produtividade, embora seja o terceiro lugar dos Indicadores de Desempenho, foi atribuído a ela bom nível de melhoria para a organização, conforme Gráfico 4.

**Gráfico 4: Grau de Melhoria da Produtividade**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 484), “produtividade é a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção. ”

Os entrevistados, em maioria, atribuíram o Grau 5 de melhoria a Produtividade, enquanto 33,3% utilizaram o maior Grau de Melhoria para este Indicador e 22,2% ao

Grau 6. Estes números revelam que houve um bom nível de melhoria na Produtividade dos serviços na organização, após ter-se iniciado a Gestão por Processos na Pró-Reitoria, isto significa que a PROGEP passou a empregar seus recursos de forma mais eficiente.

De acordo com os dados, a implantação Gestão por Processos foi determinante para melhoria dos Indicadores de Desempenho analisados, portanto este modelo trouxe alto nível de melhoria na padronização das atividades, qualidade e produtividade na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

O alto Grau de Melhoria atribuído aos Indicadores ratificam a importância da Gestão por Processos, considerando o valor destes Indicadores de Desempenho para as organizações.

Os gráficos corroboram com o que foi apresentado indicando que todos os participantes consideraram que o modelo de Gestão por Processos auxiliou na resolução dos problemas que eram enfrentados anteriormente, se tornando uma metodologia valiosa ao bom desempenho da organização.

Estes resultados indicam que, na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a melhoria dos Indicadores de Desempenho analisados são fatores determinantes para alcançar a missão da organização, se tornar referência em excelência no Setor Público Brasileiro.

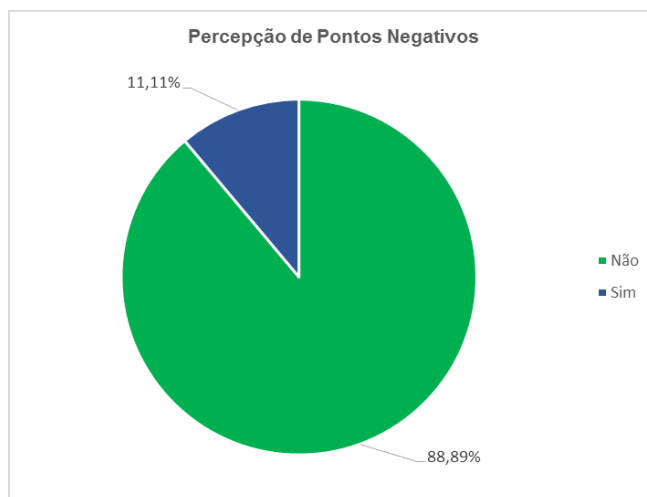
#### 4.4 PONTOS NEGATIVOS

Apenas o entrevistado E2 afirmou que a Gestão por Processos acarretou em pontos negativos para organização, segundo ele “as informações e envolvimento são maiores para os participantes diretos das reuniões. Há necessidade de compartilhar com os membros da equipe. ”

Para este servidor existe a necessidade de melhorar a divulgação das informações entre os próprios servidores e envolvê-los em sua totalidade, ou seja, realizar as reuniões com todos os servidores pertencentes aos setores envolvidos na execução do processo, não só os Diretores e os responsáveis no setor por desempenhar aquela atividade. Assim, o caminho do processo, definido em reuniões passaria a ser conhecido por todos os servidores, não havendo a necessidade de compartilhar posteriormente com os membros da equipe.

A maior parte dos entrevistados, afirmou que a Gestão por Processos não acarretou nenhum ponto negativo após sua implantação, conforme exposto no Gráfico 5.

**Gráfico 5: Percepção de Pontos Negativos**



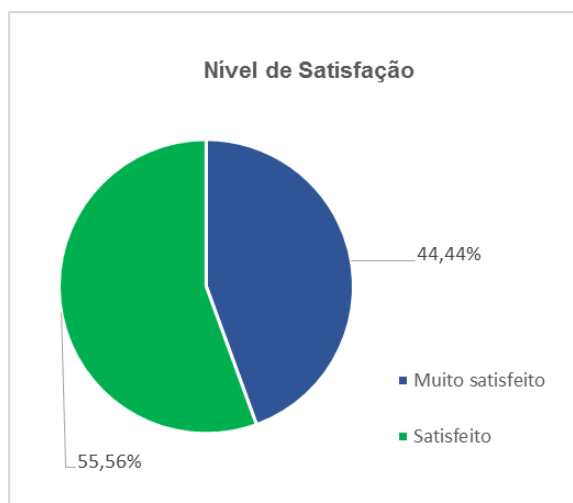
Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

Compreende-se então, que para solucionar este fator, a Pró-Reitoria deve buscar formas de realizar as reuniões com o maior número de servidores possível, sem parar por completo as atividades nos setores envolvidos no processo analisado. A paralisação em todos os setores durante as várias reuniões necessárias para validar os processos pode trazer malefícios a Pró-Reitoria, atrasar atividades importantes e prejudicar o atendimento aos clientes externos.

#### 4.5 SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES

Esta categoria de análise verificou a satisfação dos servidores da Pró-Reitoria com a implantação da Gestão por Processos na Pró-Reitoria.

Visando captar com mais precisão a satisfação dos servidores com a Implantação da metodologia na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a escala usada na Pesquisa possuía as opções: Muito Insatisfeito, Insatisfeito, Neutro, Satisfeito e Muito Satisfeito. Conforme apresentado no Gráfico 6.

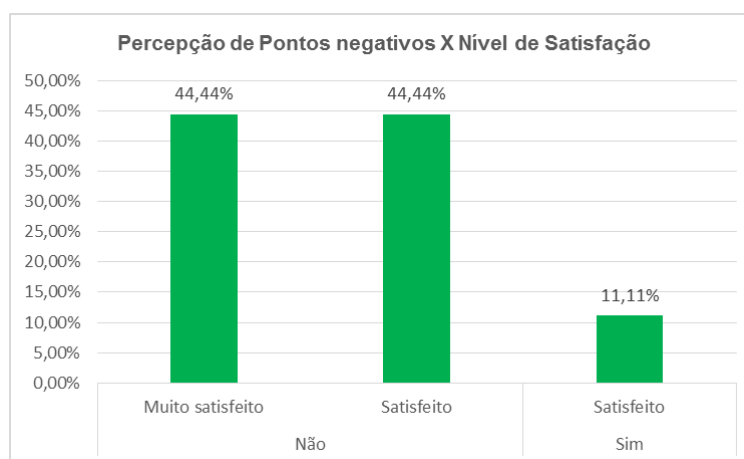
**Gráfico 6: Nível de Satisfação dos Servidores**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

Todos os servidores se avaliaram como satisfeitos ou muito satisfeitos com a implantação da Metodologia na Pró-Reitoria, 55,56% e 44,44% respectivamente.

Segundo Kotler (1998, p. 53), "satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa". Isto revela que para todos os participantes da pesquisa a Gestão por Processos e suas consequências, supriram as expectativas por eles estabelecidas.

O Gráfico 7 relaciona a Percepção dos Pontos Negativos com o Nível de Satisfação.

**Gráfico 7: Percepção de Pontos Negativos X Satisfação dos Servidores**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

A pessoa que percebeu pontos negativos acarretados pela implantação da Gestão por Processos afirmou estar satisfeito com a metodologia. Portanto, mesmo



que para este servidor a Gestão por Processos tenha trazido consequências negativas, ainda sim os benefícios derivados desta implantação se sobressaem as desvantagens, preenchendo suas expectativas positivamente.

Dentre os servidores que afirmaram não haver pontos negativos acarretados pelo modelo de Gestão por Processos na organização, 44,4% se consideram muito satisfeitos e 44,4% satisfeitos. Portanto, nenhum servidor se considerou insatisfeito ou neutro, todos veem a metodologia de forma positiva para a organização.

#### 4.6 AMPLIAÇÃO DA METODOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO

Todos os entrevistados consideraram viável ampliar para outras Pró-Reitorias da Instituição, refletindo mais uma vez a forma positiva que os servidores veem a metodologia de Gestão por Processos.

Os participantes expuseram fatores institucionais que contribuiriam positivamente para essa implantação, e vale destacar o que foi citado pela maioria dos entrevistados e constitui pontos cruciais para esta possível expansão da metodologia na organização, sendo eles o apoio da alta gestão, definição e compromisso da equipe envolvida em todo o projeto de implantação do modelo, disponibilização de recursos necessários e a contribuição e aceitação dos servidores envolvidos na realização dos processos. Conforme afirmou o entrevistado E3 que resumiu os principais fatores em “Envolvimento da Equipe; Aceitação pelos colaboradores; Ambiente propício (Instalações Físicas); Envolvimento maior das chefias.”

Além dos fatores citados anteriormente, vale destacar a transparência e facilidade em compartilhar as informações, considerando que a Pró-Reitoria desde 2014 possui o Manual do Servidor disponibilizado em seu site, permitindo o acesso tanto dos clientes internos quando externos da organização. Além de possuir sistemas virtuais de comunicação interna, de movimentação e visualização de processos. O entrevistado E1 enfatizou que estes fatores institucionais contribuiriam para expansão, destacados a “transparência e rapidez na divulgação do que foi estabelecido através de uma construção coletiva. ”

A pesquisa também abordou as principais barreiras a serem enfrentadas pelas demais unidades para expansão da metodologia na Instituição. Os servidores ressaltaram a cultura organizacional e resistência por parte de alguns servidores, seja

pela falta de conhecimento no assunto, comodismo ou falta de tempo, diante de suas atribuições diárias.

Dois entrevistados resumiram estes pontos, refletindo a opinião de todos os participantes. O entrevistado E1 considera que as barreiras a serem enfrentadas são “A falta de envolvimento e resistência de alguns servidores responsáveis pela realização dos processos, dificuldade de realização das reuniões e as últimas providências para a validação. ” O entrevistado E5 complementou o que foi exposto, segundo ele as principais barreiras institucionais são

as dificuldades de fazer reuniões devido a quantidade de serviço que nos são dados de forma emergencial (“apagar fogo”), o que não nos permite pararmos para de fato planejar os processos. Além disso, o modo do trabalho na UFPB é bem cultural em relação à questão de planejamento. Nós acabamos sendo muito operacionais.

Os servidores também destacaram a necessidade de haver uma equipe exclusiva para trabalhar com a Gestão por Processos, isenta de outras atribuições. “Para a viabilização da implantação desse sistema (Gestão por Processos) é necessário que se estabeleçam grupos de trabalho específicos para esse fim e que haja engajamento de todos os setores”, afirmou o entrevistado E6.

Para uma possível expansão da metodologia é preciso que a equipe a frente do projeto na fase de planejamento considere estes fatores citados pelos servidores e busque solucionar ou minimizar estas barreiras, para que não prejudiquem a expansão da Gestão por Processos.

Além disto, a própria Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas deve atentar para estes fatores, verificar se são pontos que ainda não foram solucionados e continuam sendo enfrentados pelos seus servidores, para que possam melhorar os resultados decorrentes da implantação desta metodologia e aumentar o Grau de Melhoria dos Indicadores de Desempenho avaliados.

Os entrevistados concordaram, em sua totalidade, que a expansão para outras Pró-Reitorias da Instituição pode gerar benefícios para a Pró-Reitoria Gestão de Pessoas como consequência.

De acordo com os servidores, a ampliação do uso da metodologia para outras Pró-Reitorias da Instituição beneficiará a própria Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, pois existem processos que estão interligados as demais Pró-Reitorias, portanto com a expansão facilitará a integração e comunicação entre as Pró-Reitorias, a padronização e visualização dos processos, assim chegarão bem instruídos, aumentando a qualidade e eficiência.

Foram destacados pelo entrevistado E7 os seguintes benefícios:

A facilidade na execução dos processos; Eficiência; Permitiria identificar as pessoas envolvidas nos processos, bem como suas responsabilidades; Seria possível visualizar etapas dos processos que estão atrasadas e visualizar o encaminhamento dos processos (Por onde vai passar, do início ao fim).

O entrevistado E6 ressaltou que a expansão “possibilita a integração dos procedimentos que tramitam em mais de uma unidade administrativa. Possibilidade de surgimento de novas alternativas mais céleres os processos de trabalho.” Portanto, a implantação da Gestão por Processos poderá proporcionar melhorias ainda maiores ao desempenho da organização como um todo, trazendo mais rapidez e qualidade ao serviço prestado.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou atender ao objetivo geral de verificar as melhorias constatadas no âmbito organizacional, por meio da utilização da metodologia de Gestão por Processos. Através da entrevista realizada com os servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas foi possível identificar a percepção destes a respeito da importância da metodologia para a organização, as melhorias obtidas a partir da adesão à Gestão por Processos, assim como os pontos negativos. Também foi verificada a viabilidade de expansão para outras Pró-Reitorias e a satisfação dos servidores com a Gestão por Processos.

A partir das análises dos resultados obtidos através da coleta de dados, foi observado que a implantação da Gestão por Processos foi muito benéfica para a organização. Os servidores atribuíram alto Grau de Melhoria aos Indicadores de Desempenho analisados, sendo eles: Padronização, Qualidade e Produtividade.

As melhorias acarretadas por esta implantação vão além de impactos positivos aos clientes internos da Pró-Reitoria, pois estas melhorias influenciam diretamente ao serviço que passou a ser prestado com mais qualidade e rapidez, além disso, as informações estão mais completas, uniformes e de fácil acesso, beneficiando aos servidores da Instituição, demandantes dos processos.

Foi possível detectar os pontos negativos e as dificuldades enfrentadas para implantação deste modelo. Vale destacar a resistência e falta de interesse por parte de alguns servidores, além da dificuldade diante das demandas diárias de atribuições que os servidores já possuem, limitando o tempo para participar de reuniões e para realizar as outras atividades necessárias para o sucesso da Gestão por Processos na organização.

A limitação de tempo e equipe foi abordada pelos entrevistados, constituindo um grande risco a adesão a Gestão de Processos, que para ser implantada é importante haver uma equipe, focada e exclusiva, livre de outras atribuições por um determinado tempo, para planejar, executar, controlar e auxiliar na implantação desta metodologia nas organizações. Este é um fator delicado principalmente para as organizações públicas, pois envolve custos associados à mão de obra desta equipe.

As melhorias se sobressaíram aos pontos negativos, já que todos os servidores se consideraram muito satisfeitos ou satisfeitos com a metodologia. Todos os

entrevistados avaliaram a Gestão por Processos como importante para a organização, afirmaram que trouxe benefícios, auxiliou na resolução dos problemas que eram enfrentados e que a ampliação para as outras Pró-Reitorias é viável e geraria melhorias para a própria Gestão por Processos.

Vale destacar a importância dos Sistema Institucionais Integrados da UFPB para o sucesso da Gestão por Processos na organização. A informatização da administração facilita a integração entre setores e a realização dos processos, aumenta a agilidade e diminui o uso de recursos físicos. Isto tornou o ambiente mais favorável a implantação da Gestão por Processos, que aliada a estes sistemas conseguiu alcançar os resultados com agilidade e maior primor.

Estes resultados confirmam que a utilização da Gestão por Processos é muito positiva, pois traz melhoras significativas ao desempenho das organizações. No setor público, a pesquisa ratifica que além de viável, a adesão à Gestão por Processos traz transparência, agilidade e qualidade aos serviços prestados a sociedade, rompendo a cultura de comodismo e as disfunções da burocracia. Entretanto, é preciso atentar para estes fatores ao iniciar-se a implantação da metodologia em organizações públicas, pois constituem uma dificuldade que exige mais atenção do que no setor privado.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA A INSTITUIÇÃO

Os resultados obtidos na pesquisa, podem ser utilizados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para maximizar as melhorias provenientes da implantação da metodologia, utilizando-se das opiniões dos servidores para sanar as dificuldades citadas por eles, que constituem barreiras que impedem que o desempenho desta Pró-Reitoria seja ainda melhor.

Vale destacar a necessidade da equipe de suporte estar isenta de outras atribuições, sugestão que foi muito destacada pelos servidores. Este ponto é essencial para o sucesso da adoção à Gestão por Processos, já que é necessário o engajamento total desta equipe, para que a implantação desta metodologia não fique em segundo plano diante das atividades que os servidores tem que desempenhar diariamente.

Deve-se ressaltar as contribuições que a Gestão por Processos pode trazer à organização, através de reuniões que mostrem os resultados que foram alcançados, visando estimular as equipes e diminuir a resistência por parte de alguns servidores, frisada pelos entrevistados, para que o trabalho se torne mais completo com o envolvimento de todos os servidores.

A viabilidade de ampliação da Gestão por Processos para outras Pró-Reitorias da Universidade Federal da Paraíba é uma possibilidade que tem muito a agregar ao bom funcionamento desta Instituição e ao serviço prestado por ela.

## 5.2 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Este trabalho expôs dados positivos sobre a Gestão por Processos em uma organização pública, porém limitado a apenas esta Instituição. Diante disso, espera-se que possam haver mais estudos em outras organizações do setor público para comprovar com maior abrangência a eficácia desta metodologia.

Além disto, sugere-se novos estudos com foco na cultura organizacional no setor público, visando compreender como ela pode afetar na implantação de metodologias de gestão.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília, DF: MP, SEGEPE, 2014. Versão 1/2014.

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos**. Brasília, DF: MPF/PGR, 2013.

BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. Saraiva, 2005.

CAMPOS, Vicente F. **Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês), 2ª ed. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.

CARVALHO, Kenneth Cristiano Gondim de. **Gestão de processos no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba como estratégia para o aperfeiçoamento dos seus serviços**. 2011. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLLYER, Francisco Renato Silva. **Revolução Industrial: aspectos políticos e sociais da maior revolução da idade moderna**. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 20, n. 4242, 11 fev. 2015. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/31268>>. Acesso em: 9 nov. 2016.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FERREIRA, Caio. **Crise e Reforma: Uma questão de cidadania e valorização do servidor**. Brasília: Unb, v. 120, 1996.

FERREIRA, André Ribeiro. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**. In: Congreso Internacional del Clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, 14., 2009, Salvador. Brasília: 2009. p. 1 - 23. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2016.



FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.  
Apostila

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan/mar, 2000a

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à Pesquisa Científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

JURAN, Joseph. Moses. **Planejando para a Qualidade**. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira Editora, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIM, Chan ; MAUBORGNE, Renee. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

LAURINDO, Fernando J. B.; ROTONDARO, Roberto G. **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MEPG. **Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo. Fundação Nacional de Qualidade - FNQ. 2012. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/avalie-se/metodologia-meg/modelo-deexcelencia-da-gestao>>. Acesso em: 02 nov. 2016.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LINS, João; MIRON, Paulo. **Gestão Pública: Melhores Práticas**. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

OAKLAND, John. **Gerenciamento Total da Qualidade – TQM: O caminho para aperfeiçoar o desempenho**. Tradução de Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais: Como otimizar o processo decisório de sua empresa**. São Paulo: Atlas, 2008.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchezine de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teóricoprática**. 2. ed. Campinas: Papiros, 1997.

PAIM, Rafael. et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Regimento Interno da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas PROGEP. Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/regimento>>. Acesso em 08 de setembro de 2016.

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Missão PROGEP. Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/node/940>>. Acesso em 12 de outubro de 2016.

ROSEMANN, M., BRUIN, T.. **Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity**. Washington, D.C: BPTrends, 2005. Disponível em: <<http://www.bptrends.com/publicationfiles/0205%20WP%20Application%20of%20a%20Holistic%20Model-%20Rosemann-Bruin%20-%E2%80%A6.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2016.

ROTONDARO, Roberto G. **Gerenciamento por Processos**. In: DE CARVALHO, Marly M.; PALADINI, Edson P. (Org.) *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. Rio de Janeiro: Contexto Elsevier, 2006. p. 209-235.

SANTOS, M. A. **Qualidade Total e Gestão de Processos – Convergência e Alinhamento**. 2008 .Disponível em: < <http://thebpmexperience.wordpress.com/bpm-forum/>>. Acesso em 03 nov. 2016.

SILVA, L. P.; FADULA, É. M. C. **A Percepção dos Gestores Públicos estaduais sobre o seu papel na implantação de novos padrões de eficiência na Gestão Pública: O GESPÚBLICA**. Administração Pública e Gestão Social – APGS. 2011. Disponível em: <[http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/63/76#.U1LAY\\_IdWAU](http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/63/76#.U1LAY_IdWAU)>. Acesso em 21 out. 2016

SIMÃO, Alberto; et al. **A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira**. 2011. 23 f. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/a\\_implementacao\\_de\\_um\\_processo\\_de\\_gestao\\_por\\_processos\\_na\\_policia\\_federal\\_brasileira.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/a_implementacao_de_um_processo_de_gestao_por_processos_na_policia_federal_brasileira.pdf)>. Acesso em: 09 nov. 2016.

SILVA, Jéssica Sousa. **O Mapeamento de Processos no Setor Público – Estudo de Caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária**. 2014. 58 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Políticas Públicas, Departamento de Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8807/1/2014\\_JessicaSousaSilva.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8807/1/2014_JessicaSousaSilva.pdf)>. Acesso em: 08 out. 2016.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da Operação**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, A. L. A. **Mapeamento de Processos: Teoria e Caso Ilustrativo**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: < [http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio\\_resumo2013/resumos\\_pdf/ctc/IND/IND2393\\_Ana%20Luisa%20Alves%20Teixeira.pdf](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2013/resumos_pdf/ctc/IND/IND2393_Ana%20Luisa%20Alves%20Teixeira.pdf) >. Acesso em: 07 nov. 2016.

ULMER, J.; BELAUD, J.; LE LANN, J. **Towards a pivotalbased approach for business process alignment**. International Journal of Computer Integrated Manufacturing, Taylor & Francis, 2011. Disponível em: < <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00732118/document>>. Acesso em: 19 out. 2016.

WIKIPÉDIA. Dicionário livre. **Processo**. Disponível em:< <https://pt.wikipedia.org/wiki/Processo>> . Acesso em: 27 de agosto de 2016.

WIKIPÉDIA. Dicionário livre. **Era da Informação**. Disponível em:< [https://pt.wikipedia.org/wiki/Era\\_da\\_informação](https://pt.wikipedia.org/wiki/Era_da_informação)> . Acesso em: 07 de setembro de 2016.

WISCHRAL, Deise Cristina. **MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA (MEGP) PARA PREFEITURAS MUNICIPAIS: Excelência: um valor requerido pelo Cidadão**. 2010. 98 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação) - Curso de Gestão Para Excelência do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Faculdade

de Tecnologia Senai Florianópolis, Florianópolis, 2010. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/tcc\\_megp\\_para\\_prefeiras\\_municipais\\_deise\\_wischral.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/tcc_megp_para_prefeiras_municipais_deise_wischral.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processo como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Florianópolis, 2000. Dissertação de Mestrado pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

## **Apêndice**

### **Instrumento de Pesquisa**

**Prezados Servidores,**

**Esta pesquisa tem por objetivo subsidiar o trabalho de conclusão de curso de Rebeca Lira Cavalcanti Gomes, graduanda do curso de Administração, da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Profa. Kátia Virgínia Ayres.**

**Esclarecemos que esta pesquisa é voluntária e a sua contribuição será muito valiosa. Por meio deste instrumento de pesquisa, solicito a sua colaboração para responder as questões abaixo. O tema abordado na pesquisa será a implementação da Gestão por Processos na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Agradeço, desde já, por sua colaboração.**

**Rebeca L. Cavalcanti Gomes**

Estagiária da Assessoria Técnica e de Planejamento

Contato: (83) 3216-7571

1. Você considera que a Gestão por Processos é importante para organização?

(   ) Sim

(   ) Não

Por quê?

2. Quais os principais problemas enfrentados na execução das atividades na sua coordenação/ departamento, antes da implantação da Gestão de Processos?

3. A Gestão por Processos auxiliou na resolução destes problemas?

(   ) Sim

(   ) Não

Caso positivo, quais as principais contribuições?

4. Após a implementação da Gestão por Processos indique o grau de melhoria que você atribui aos indicadores listados abaixo, de modo que o 1 representa o menor grau de melhoria e 7 representa o grau mais alto de melhoria.

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Qualidade</b>							
<b>Padronização</b>							
<b>Produtividade</b>							

**Qualidade:** Excelência no serviço, diminuição de qualquer desvio ou não conformidade durante o processo produtivo.

**Padronização:** Reduzir a variação de um processo sem perder a flexibilidade.

**Produtividade:** Produção de cada colaborador em determinado tempo.

5. Você percebeu pontos negativos acarretados pela implementação dessa metodologia na Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas?

(   ) Sim

(   ) Não

Se sim, quais?

6. Em geral, qual o seu nível de satisfação com a implementação da Gestão de Processos na Pró-Reitoria?
- (    ) Muito insatisfeito
- (    ) Insatisfeito
- (    ) Neutro
- (    ) Satisfeito
- (    ) Muito satisfeito
7. Você considera viável expandir a Gestão por Processos para outras Pro-Reitorias da Instituição?
- (    ) Sim
- (    ) Não
8. Quais os fatores institucionais que contribuiriam positivamente para essa implantação?
9. Quais as possíveis barreiras a serem enfrentadas pelas demais unidades?
10. Essa expansão pode gerar benefícios para a Pró-Reitoria Gestão de Pessoas como consequência?
- (    ) Sim
- (    ) Não
- Caso positivo, como?



- Por favor, deixe aqui outros comentários e/ou sugestões que achar pertinentes em relação à adoção da Gestão por Processos na UFPB/PROGEP.